



Juliane & Patrizia Feldner ft. Rainer König

## **Humor ist, wenn man trotzdem lacht – Gedanken zu einem führungsrelevanten Thema**

---

Zu Beginn zwei Witze:

Nr. 1: „Ein Schwein schaut eine Steckdose an und sagt: Wer hat dich denn eingemauert?“

Nr. 2: „Einer zum anderen: ‘Rauchen ist krebserregend’. Der andere: ‘Mir doch egal, was die Krebse anmacht’“.

Na, haben Sie gelacht, gelächelt oder sich nur geärgert über so viel Unsinn in zwei Witzen? Falls das Letztere zutrifft: Wann haben Sie im Job das letzte Mal gelacht, wann haben Sie andere zum Lachen gebracht, und vor allem: haben Ihnen Kollegen, Mitarbeiter oder Freunde schon einmal gesagt, sie seien humorvoll?

„Humor ist der Regenschirm der Weisen“ notierte einmal Erich Kästner. Wer wollte ihm da widersprechen? Lachen fördert bekanntlich die Produktion der hormonellen Botenstoffe Adrenalin und Beta-Endorphin, hält gesund und verlängert sogar das Leben<sup>1</sup>. Außerdem sind 80 Gesichtsmuskeln in Bewegung und erzeugen diese sympathischen Lachfältchen, die auch Führungskräfte unwiderstehlich machen.

Aber trotz all dieser wunderbaren Wirkungen lachen wir immer weniger. Sagt jedenfalls die Gelotologie, jene neue Wissenschaft, die sich mit dem Lachen beschäftigt. Die traurige Statistik: In den 50er Jahren lachten die Menschen durchschnittlich 18 Minuten am Tag. Zwar nicht ununterbrochen, aber immerhin. Heute sind es nur noch 6 Minuten. Die Gründe: Konsumgesellschaft und Leistungsdruck und all so was - sagt zumindest das managermagazin.<sup>2</sup>

Von Dwight D. Eisenhower stammt der Spruch: "Ein Sinn für Humor ist Teil der Kunst zu führen". Eisenhower war kein wirklich humorvoll wirkender Mensch. Aber als wir das Zitat von ihm lasen, sprach es uns aus der Seele. Denn genau das war auch schon immer unsere Ansicht: Wer Humor hat, kann besser führen. Humor mag zwar keine notwendige Führungskompetenz sein. Eine wichtige ist sie aber allemal. Und das gerade in Zeiten, in denen immer weniger gelacht wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. Sabine Fallmann: Humor in der Pflege – Denn Lachen ist gesund!. GRIN Verlag 2011, <https://books.google.de/books?id=nT7MIteogm0C&printsec=frontcover&dq=Humor+hält+gesund&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwjv6YP9uMXVAhWEalAKHaUTB3QQ6AEIjAA#v=onepage&q=Humor%20h%C3%A4lt%20gesund&f=false>

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-151686.html>

Leider konnten wir diese unsere Maxime nie so richtig beweisen. Inzwischen legt die Forschung aber den Beweis vor. Sie zeigt sogar noch mehr: Humor ist – zumindest bedingt – erlernbar.

Als erstes wollen wir jedoch - typisch deutsch und humorlos – klären, was (für uns) Humor ist. Danach folgen dann die eben erwähnten neueren Forschungsergebnisse.

## **Ganz humorlos gefragt: Was ist Humor eigentlich?**

Dass das Wort aus dem Lateinischen stammt, verwundert nicht wirklich. Dass es aber im Sinne der Galenschen Lehre der vier Körpersäfte von „Feuchtigkeit“ entlehnt wurde, überrascht dann schon. Mit Charlotte Roches „Feuchtgebieten“ hat Humor aber wohl nichts zu tun. Oder doch? Egal!

Zurück zum Thema. Obwohl es noch immer keine offizielle Definition des Wortes gibt, wird es im Deutschen in einer doppelten Bedeutung benutzt: als subjektive und als soziale Kompetenz.

Die subjektive Ebene meint die heitere Gelassenheit, mit der ein Mensch „der Unzulänglichkeit der Welt und der Menschen, den alltäglichen Schwierigkeiten und Missgeschicken“ begegnet. Das hat Wikipedia mal wieder sehr fein definiert.

Die heitere Gelassenheit gründet nach gängiger Meinung in der Fähigkeit, a) Probleme distanziert und relativierend zu betrachten und dabei b) originelle Lösungen zu finden. Will sagen: Man nimmt die Dinge nicht so ernst und kann sie sich auch ganz anders vorstellen. Kinder sind darin perfekt. Darum fragen sie auch immer nach dem „Warum und Woher“, stellen sich fliegende Häuser vor und träumen sich wie Pipi Langstrumpf aus der Realität einfach weg. Die meisten Erwachsenen sind dazu nicht mehr in der Lage. Manche haben´s vergessen oder verdrängt. Andere trauen es sich nicht mehr. Nur ganz wenige wagen es dennoch. Und einige von diesen Wenigen wurden vielleicht gerade wegen des Mutes zum Humor unsterbliche Genies und Tüftler.

Albert Einstein war solch ein humorvoller Querkopf. Und das nicht etwa, weil er die Relativitätstheorie formulierte, die Quantenphysik mitbegründete und die wichtigste und berühmteste Formel der Welt fand. All das ist nicht halb so genial wie die von Humor durchtränkten Äußerungen des weltgrößten Physikers aus Ulm. Wer Sätze sagte wie „Der Mensch erfand die Atombombe, doch keine Maus der Welt würde eine Mausefalle konstruieren“ oder „Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert“, der besaß mehr Humor als alle heutigen Comedians zusammen – Anke Engelke, Martina Hill und HP Kerkeling ausgenommen.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> „In der neueren Forschung wird vermutet, dass Einstein möglicherweise am sog. Asperger-Syndrom litt, einer Form des Autismus, zu der spätes Sprechen, eine ausgeprägte Inselbegabung sowie Probleme mit Gefühlen und sozialen Beziehungen gehören.“ (Angela Gatterburg: Physiker und Popstar, in: SPIEGEL Geschichte: Geistesblitze – die größten Erfindungen und Entdeckungen der Menschheit)

Offenbar hat Humor tatsächlich etwas mit dem Mut zu tun, seinen eigenen Verstand zu überlisten. Oder wie Albert einmal sagte: „Nimm alle Dinge wichtig, aber keines richtig ernst. Fantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.“

Aber wir schweifen schon wieder ab.

Kommen wir also zur sozialen oder kommunikativen Kompetenzebene von Humor. Sie beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, *andere* Menschen in eine heiter-gelassen-humorvolle Stimmung zu versetzen – z.B. indem man jemanden, der gerade Trübsal bläst, zum Lachen bringt. Diese Fähigkeit lebt jedoch von der eben skizzierten subjektiven Kompetenz zur Gelassenheit und Fantasie. Kein Mensch kann Heiterkeit ausstrahlen und auf sein Umfeld übertragen, der mit sich selbst im Unreinen, furztrocken oder stocksteif ist. Audrey Hepburn z.B. war eine wunderbare Schauspielerin und wunderschöne Frau, die trotz ihres zum Teil sehr ernststen Lebens stets eine unfassbar leichte Heiterkeit ausstrahlte. Sarah Wagenknecht ist eine bewundernswerte Politikerin und ebenfalls eine wunderschöne Frau. Aber heiter und humorvoll wirkt sie wirklich nicht. In Rede und Haltung kommt sie eher steif und militärisch-ernst rüber. Sie erscheint uns immer so, als wenn sie auf irgendetwas oder irgendwen furchtbar sauer wäre. Wer aber auf sich, die Gesellschaft oder sonst wen/was wütend ist, der kann nicht humorvoll sein. Aber vielleicht will das Frau Wagenknecht auch gar nicht.

## **Ganz humorlos referiert: Eine Studie zum Humor bei Führungskräften**

Die Studie stammt von Alexander Pundt und Felicia Herrmann und heißt akademisch-attraktiv "Sozialer und aggressiver Humor in der Führung und dessen Beziehung zum Leiter-Mitarbeiter-Austausch". Die Autoren konzentrieren sich hier - wie der „Austausch“-Titel schon sagt - auf die soziale Seite des Humors, bei der sie zwischen aggressivem und sozialem Humor<sup>4</sup> unterscheiden.

Sozialer Humor will andere Menschen unterhalten. „Er kann in zwischenmenschlichen Interaktionen für eine positive Atmosphäre sorgen. Aggressiver Humor hingegen ist ein negativer Humorstil, der benutzt wird, um sich über andere Menschen lustig zu machen oder sie zu verletzen und die eigene Überlegenheit zu betonen. Dazu gehören Sarkasmus, derber und schwarzer Humor“.

Sozialer Humor hilft demnach generell dabei, Beziehungen zwischen Menschen mit unterschiedlichem Status in der Hierarchie zu knüpfen und zu pflegen. Besitzt und benutzt eine Führungskraft diese Art von Humor vermag sie laut Pundt und Herrmann eine angenehme Arbeitsatmosphäre aufzubauen und in angespannten Situationen für Entspannung zu sorgen.

„Wenn Führungskräfte positiven, sozialen Humor benutzen, dann öffnen sie sich ein Stück weit gegenüber ihren Mitarbeitern. Diese erfahren etwas über den Humor ihrer

---

<sup>4</sup> Vgl. "Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2014, 1-18. Zusammengefasst von Kareen Seidler

Vorgesetzten und somit über deren Persönlichkeit. So fühlen sich die Angestellten der Führungskraft verbunden und identifizieren sich eher mit ihr.“

So schön wir diese Folgerung der Studie auch finden. Sie selbst kommt doch etwas arg humorlos-spröde daher. Wir vermuten, das Alexander und Felicia damit die Fähigkeit von Chefs meinen, über sich selbst und eigene Fehler zu lachen und das dann den Mitarbeitern auch humorvoll-locker zu sagen. Z.B. „Da hab´ ich wohl den größten Bockmisst aller Zeiten verzapft“. Unterhaltsam finden wir in diesem Zusammenhang, wie gerade der Grünen-Chef Cem Özdemir seine Wahltournee durch Deutschland in allen grünen Parteizentralen als „Cem-Session“ ankündigt. Den eigenen Namen ironisch-verfremdet in einen anderen, poppigen Sinnverbund zu setzen, das ist Humor vom Feinsten. Hätten wir den Grünen gar nicht (mehr) zugetraut.

Humor, der so mit Selbstironie und Selbstkritik spielt, vermag tatsächlich Stress-Situationen mental zu entspannen und damit Konflikt und Stress abzubauen – eine nicht unwichtige Führungsaufgabe. Zudem wirkt er als soziales Bindemittel: wer gemeinsam über das Gleiche lachen kann, fühlt sich auch als Gemeinschaft stärker. Allein: Ob die Grünen damit beim Wähler Punkte sammeln werden, bleibt abzuwarten.

Andererseits: Durch aggressiven Humor wird solch eine Identifikation unwahrscheinlicher, denn er hat eher negative Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. So die Autoren. Wir wollen ihnen das einmal glauben, denn immerhin haben Sie 152 Personen aus den unterschiedlichsten Hierarchie- und Lebenswelten befragt. Wo wir gerade bei den Grünen waren: Jürgen Trittin erscheint uns eher aggressiv-humorvoll. Nein, wir korrigieren: Eigentlich kommt immer nur aggressiv rüber.

## **Nun wird´s wirklich ernst: Humor ist erlernbar**

Das zumindest behauptet Paul McGhee, ein hauptberuflicher us-amerikanischer Humorberater. Er geht davon aus, dass Humor im menschlichen Nervensystem (als Möglichkeit) neuronal verankert ist und zunächst durch „Inkongruenz“(Unstimmigkeits)-Erfahrungen in der Kindheit aktiviert wird.

Das, was da so sperrig klingt, ist eigentlich eine ganz einfache Sache. Sie beginnt schon im zweiten Lebensjahr. Das Kind hat hier Gedankenbilder von Dingen im Kopf und tauscht diese aus, es erfindet also Fantasiestände von denen es weiß, dass sie nicht real sind. Zum Beispiel hält es sich ein Blatt ans Ohr und tut so, als ob es telefoniert. Meist werden solche Aktivitäten von Lachen begleitet, ausgelöst durch das Vergnügen, solche Fantasiestände selbst zu erzeugen.

In diesem Alter entwickeln Kinder auch einen Heidenspaß daran, Dinge absichtlich falsch zu benennen. Ein Zweijähriger findet es lustig, einen Ball einen Apfel zu nennen. Ein Dreijähriger hingegen hat Spaß, wenn der Ball Ohren und eine Nase hat und "Autsch" sagt, wenn man ihn tritt. Bis zu einem gewissen Punkt ist ein Ding umso lustiger, je mehr inkongruente oder unstimmige Charakteristiken es hat. Einen richtigen Humorschub erleben

Kinder dann, wenn sie so ab dem 7. Lebensjahr verstehen, dass ein Wort mehrere Bedeutungen haben kann (z. B. in einem Witz). Denn um einen Witz zu verstehen, muss ein Kind in der Lage sein, zwischen den unterschiedlichen Bedeutungen eines Wortes hin- und her zu navigieren ("umkehrbares Denken"). Kinder lernen in diesem Alter dann auch, über die rein beschreibende Erklärung von Witzen hinauszugehen. Sie können Witze nun auch interpretativ erklären und in Varianten weitererzählen.

McGhee sieht darin erste Anzeichen von Logik in der Humorentwicklung. Und diese Logik sei dann auch die Basis der Satire. Wir lassen das jetzt einfach mal so stehen.

Wichtiger ist, dass Inkongruenz oder Unstimmigkeit nach McGhee sozusagen das Skelett des Humors darstellt. Das „Fleisch“ wird dann durch persönliche Bezüge und Erfahrungen hinzugefügt. Deshalb lachen wir schon als Kinder besonders über Dinge, zu denen wir eine emotionale Bindung haben, oder die uns besonders beschäftigen. Der Humor jedes Menschen ist also sehr speziell. Er ist ihm so eigen wie ein Fingerabdruck. Der eine lacht sich über Herbert Knebel kaputt. Der andere kann ihn nicht ausstehen. Und der Dritte versteht gar nicht, worum es bei ihm geht.

Aber wir laufen schon wieder Gefahr, abzuschweifen.

Kommen wir deshalb zur eigentlichen Pointe von McGhees Humorverständnis: Wenn Humor etwas ist, das uns quasi in die Wiege gelegt wurde und das wir von Kindesbeinen an lernen und betreiben, dann kann man sich an diese Fähigkeit im Erwachsenenalter auch wieder erinnern und sie weiter „trainieren“ – ähnlich der Fähigkeit zum Laufen und Schwimmen.

In seinem Acht-Stufen-Training begleitete McGhee Erwachsene über acht Doppelstunden hinweg zwischen den einfachen Stufen (Erkenne deinen Humor) zu den schwierigen Stufen (über sich lachen können, Humor unter Stress). Ein Teil der Trainingsgruppe hatte auch weitere Aufgaben zu erledigen - z.B. ein sog. Humortagebuches zu führen. Darüber hinaus wurde der Humor-Sinn der Probanden über Tests und Fragebögen (Selbst- und Fremdeinschätzung) erfasst – und zwar vor dem Training, nach dem Training und nach einer Warteperiode. Die Tests und Fragebögen zeigten: Im Vergleich zu Kontrollgruppen stieg der Humor der Trainingsgruppen merklich. Das belegten auch Nacherhebungen.

Zudem: Die Teilnehmer der Humor-Trainings wiesen auch höhere allgemeine Lebenszufriedenheit auf.

## **Das Beste zum Schluss: Unser eigenes Humormodell**

Als Resumé aus dem Gesagten ergibt sich für uns das folgende Bild – wir wollen es einmal unser eigenes Humormodell nennen, obgleich der Ausdruck vielleicht etwas hochgestochen klingt:

1. Mit sozialem Humor können Führungskräfte den Zusammenhalt, die Akzeptanz und die Konfliktfähigkeit ihrer Mitarbeiter stärken. Es ist eine wichtige, aber sicher keine notwendige Bedingung guten Führens.

2. Den sozialen Humor können Führungskräfte aber nur einsetzen, wenn sie in ihrem Inneren wirklich humorvoll, d.h. gelassen sind. Dabei ist Humor in diesem „Inneren“ zunächst und zuallererst die Fähigkeit, zu sich, seinen Rollen und Funktionen eine Distanz aufbauen zu können. Nur dann kann man mit ihnen locker und gelassen umgehen. Der eher humorlose Hermann Hesse hat das auf den Punkt gebracht, wenn er sagte: „Aller Humor fängt damit an, dass man die eigene Person nicht mehr ernst nimmt.“
3. Und diesen Humor kann man lernen. Denn wir alle haben die Humor-Fähigkeit als Kinder durch sog. Inkongruenzerfahrungen schon einmal erworben und beherrscht. Darum können wir sie als Erwachsene auch wieder in Trainings aktivieren. Wir müssen das nur ehrlich wollen. „Ich kann, weil ich will, was ich muss“ sagte Immanuel Kant einmal. Wenn ich Humor nicht wirklich einsetzen will, weil ich es (s. 1.) beim Führen nicht unbedingt einsetzen muss, dann werde ich es auch nicht lernen wollen. Eigentlich ist dieser Wille die Basis eines jeden erfolgreichen Lernens.
4. Auf Basis jener Gelassenheit lebt sozialer Humor von bestimmten Humor-Kommunikations-Techniken, die je nach Situation und Person sinnvoll eingesetzt werden können - wie z.B.
  - a. der Ironie, die von Übertreibung und Umwertung lebt, um Wahrheiten zu zeigen. Vor allem die Selbstironie zeigt, wie sehr man eigene Fehler erkennt („Ich kann ja einiges, aber Führen werde ich wohl nie so richtig lernen!“). Die Gefahr bei der Ironie: Wenn sie auf andere abzielt, kann sie sich schnell in Spott verwandeln. Der macht sich immer über andere lustig. Und dann wären wir bei der führungsfeindlichen aggressiven Form von Humor.
  - b. der Witz, der ein Lachen durch plötzliche Einsicht in einen unerwarteten Zusammenhang erzeugt. Ein Witz beruht im Wesentlichen auf einer überraschenden Kombination und Assoziation. Er bedarf einer Gliederung in Einleitung, Überleitung und Pointe, vermittelt durch leitmotivische Wörter, die oft in doppelter Bedeutung benutzt werden. Und bei all dem sollte er noch möglichst kurz sein. Manche Witze können sogar superkurz, dafür aber sehr überraschend sein: „Frage: Was gibt's für einen guten Witz? Antwort: Ein Jahr Gefängnis.“ Die Gefahr bei Witzten: Man muss sie erzählen können. Diese Kunst beherrscht nicht jeder und bei den meisten reicht zu ihrem Erwerb ein einziger Seminartag nicht aus.

Diese Techniken können dann in weiteren Trainingsstufen gelernt und verfeinert werden. Wenn dadurch auch noch die allgemeine Lebenszufriedenheit steigt, ist das nicht nur für Führungskräfte ein Zusatzgewinn.

Gar nicht witzig ist es aber, einen Artikel über Humor zu schreiben. Das beweist das folgende Streitgespräch zwischen den Autorinnen. Dr. König hat sich da – wie fast immer – herausgehalten.

Inzwischen haben es die beiden Streithühner allerdings wieder geschafft, ihren Clinch beizulegen. Ob Humor dabei geholfen hat, ist bislang nicht überliefert.

## Twin-Talk oder wie schwer es ist, einen ernstzunehmenden Artikel über Humor und Führung zu schreiben

- *Juliane*: Mal ehrlich Pat, ist Humor nicht doch mehr als Gelassenheit und selbstkritisch-lockere Kommunikation?
- *Patrizia*: Wie meinst Du das?
- *Juliane*: Ich rede von Gefühlen, Schwingungen und Dingen, die man nicht in Worte fassen kann. Sie sind einfach da, weil sie passieren. Ich lache, weil ich etwas lustig finde. Eigentlich finde ich es gar nicht mehr komisch, wenn mir jemand erklärt, warum das so ist. Diesen Kram von den McGheeschen Inkongruenzen mag ich nicht.
- *Patrizia*: Klar, dass das jemand sagt, der in den letzten 30 Jahren keinen Witz richtig komisch erzählen konnte. Jule, wenn Du Dinge nicht in Worte fassen kannst, dann rede nicht drüber. Wir wollen hier einen ernsthaften Artikel über Humor und Führung schreiben. Vor allem wollen wir zeigen, dass man humorvolles Führen lernen kann. Wenn Du das nicht lustig findest, dann mach´ was Anderes. Schau´ Dir die Heute-Show an, die ist doch lustig.
- *Juliane*: Die läuft jetzt gerade nicht. Und nun sei nicht wieder eingeschnappt. Ich finde es ja gut, mit Dir und Rainer über Humor zu schreiben – wo steckt der eigentlich? Is´ auch egal. Aber vielleicht gibt es da beim Humor eine Dimension, die sich unseren rationalen Beschreibungen entzieht. Ich will ja auch gerne Humorseminare geben. Aber ich habe Angst, dass die Menschen nachher nicht mehr wirklich lachen können.
- *Patrizia*: Ist das jetzt Dein Ernst? Wenn ja, dann ist das lächerlich. Humor ist kein Gefühl. Humor ist eine Sache oder Fertigkeit wie ein Pfund Käse. Na ja, die Metapher hinkt vielleicht. Aber Du weißt, worauf ich hinauswill.
- *Juliane*: Nein, weiß ich nicht.
- *Patrizia*: Klar, wie früher: Jule, die ewig Patzige! Aber ich erklär´s Dir gerne noch einmal etwas schlichter: Wir wollen in unserem Aufsatz Humor als Führungsfähigkeit definieren, die man a) genau beschreiben und in ihren Wirkungen messen kann, b) didaktisch eindeutig vermitteln und c) dann auch als Führungskraft situativ passend anwenden kann. Haben wir das jetzt verstanden?
- *Juliane*: Auch wenn Du promoviert hast, musst Du mich hier nicht für dumm verkaufen. Natürlich verstehe ich das. Aber das beantwortet meine Frage nicht.
- *Patrizia*: Und die war nochmal?
- *Juliane*: Ob da nicht etwas ist, was wir nicht beschreiben, messen und pädagogisch geschickt vermitteln können, was aber für Humor wichtig ist. Und überhaupt: Deine Untersuchung von diesem Paar, wie hießen die nochmal ...?
- *Patrizia*: Alexander Pundt und Felicia Herrmann, aber die sind kein Paar, die forschen nur zusammen ...

- *Juliane*: ... ach so nennt ihr Akademiker das heute - aber was soll's? Die berufen sich auf gerade mal 152 Probanden. Das ist doch nicht repräsentativ. So viele Seminarteilnehmer habe ich in einer Woche. Mit echter Wissenschaft hat das nichts zu tun. Mensch Rainer, jetzt sag´ doch auch mal was dazu!
- *Rainer* (kommt gerade mit einem leckeren Wurstbrot in der Hand zurück): Wozu?
- *Patrizia*: Ja dazu, ob Humor nicht auch etwas Julianisch-Metaphysisches enthält.
- *Juliane*: Das habe ich so nicht gesagt.
- *Rainer*: Ja Juliane, was hast Du denn nun wirklich wie gesagt? Vielleicht kannst Du Deiner Schwester und mir in verständlichen deutschen Worten sagen, was Du eigentlich sagen wolltest.
- *Juliane*: Verdammt noch mal. Ihr beiden arroganten Akademiker habt ja nicht mehr alle Tassen im Schrank. Ihr könnt mir den Buckel runterrutschen. Schreibt doch Euren Mist alleine. Die zwei humorlosesten Sozialamöben der Welt zimmern dann einen Artikel darüber zusammen, wie man Humor erlernen kann. Zumindest das klingt lustig!

Sagt´s und knallt die Büro-Tür hinter sich zu. Zurück bleiben Patrizia (genervt), Rainer (ratlos), ein leckeres fränkisches Wurstbrot und ein noch immer leeres Worddokument mit dem vielversprechenden Titel „Humor ist, wenn man trotzdem lacht!“

Ihre Humorspezialisten:

Juliane Feldner,



Dr. Patrizia Feldner



und Dr. Rainer König

